Library and Information Science Research
https://Infosci.um.ac.ir Vol. 13, No 1, 2023 OPEN ACCESS
ISSN(Online): 2538-4112 ISSN(Print): 2251-6344 Research Article

Presentation the Model for Implementing Knowledge Management at the Iran Public Libraries Foundation

Zahra Kianrad
PhD student Knowledge and Information Science, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: kianrad.zahra@gmail.com
Fatemeh Fahimnia
Associate Professor Knowledge and Information Science, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: fahimnia@ut.ac.ir
Siamak Mahboob
Assistant Professor, National Library and Archives of Iran, Tehran, Iran. Email: siamak.mahboub@gmail.com
MohammadReza Esmaili Givi
Associate Professor; Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran. Tehran, Iran. Email: s.givi@gmail.com

Recived: 2021-12-26 Revised: 2022-05-12 Accepted: 2023-06-07 Published: 2023-06-21
Citation: Kianrad, Z., Fahimnia, F., Mahboob, S., & Esmaili Givi, M. (2023). Presentation the Model for Implementing Knowledge Management at the Iran Public Libraries Foundation. Library and Information Science Research, *13*(1), 162-185. doi: 10.22067/infosci.2023.74162.1078

Abstract

Introduction: Knowledge management is one of the most interesting and challenging topics in management science in the new millennium. Public Library Institutions is one of the most talented organizations to implement knowledge management programs with libraries and information centers that have an educational and research environment. The purpose of this study is to identify and rank the factors affecting the establishment of knowledge management and assess the maturity and readiness of public libraries in the country and provide a model for the establishment of knowledge management in libraries.

Methodology: The present study is a mixed approach. It used the hybrid method to identify the factors affecting the establishment of knowledge management in Public Library Institutions and the TOPSIS technique to prioritize effective factors, to assess the status of knowledge management maturity in public libraries from the Asian productivity maturity model and to design a model for establishing knowledge management in libraries. Interpretive structural modeling (ISM) was used in Iran and structural equation modeling (ESM) was used to confirm the general research model. The statistical population of this study is managers, administrative staff, mayors and officials working in public libraries of the country and the sample includes 21 experts (in terms of education 4 bachelors, 12 masters, 5 doctors who had 7 to 18 years of experience in public libraries) and were selected by cluster sampling. Data collection tools including library studies, semi-structured interviews, questionnaire (Knowledge Management Indicators Prioritization Questionnaire with Cronbach's alpha (0.713), Knowledge Management Maturity Assessment Questionnaire with Cronbach's alpha (0.9), Questionnaire (ISM): For the effect of each index on other indices with Cronbach's alpha (0.782) and in the structural equation questionnaire which is to design a pattern of complex and multiple relationships between indices with Cronbach's alpha (0.832)). Data analysis was performed using Excel software, TOPSIS software, and structural equation model software (PLS).



Findings: The meta-synthesized results led to the identification of 107 codes, 15 indicators and 4 main dimensions in the establishment of knowledge management. According to experts and using the Delphi method, their localization and screening was done. In the next phase, the maturity status of knowledge management of Public Library Institutions in the country was measured by the Asian productivity maturity model. After the research steps, with the interpretive structural modeling method, the leveling of knowledge management establishment indicators was done and the conceptual model was validated using the structural equation modeling method.
Conclusion: The results showed that technology has the greatest impact and organizational culture has the least impact on the establishment of knowledge management in Public Library Institutions in the country. Assessing the maturity status of knowledge management institution with Asian productivity maturity model with a score of 109 was in the beginning stage. Finally, the pattern of knowledge management deployment was drawn at 6 levels, of which information technology index (C3) and information systems index (C1) have the most influential level and indicators of information acquisition processes (C7) and knowledge transfer processes (C3) are with the most influential level. Finally, research suggestions were presented based on the results of reviewing the current status of the organization under study.
Keywords: Knowledge Management, Iran Public Libraries Foundation, Interpretive Structural Modeling, Knowledge Management Deployment, TOPSIS Technique


پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع رسانی
مقاله پژوهشی https://infosci.um.ac.ir دسترسی آزاد

ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران

زهرا کیان‌راد
دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران kianrad.zahra@gmail.com
فاطمه فهیم‌نیا
دانشیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول)، fahimnia@ut.ac.ir
سیامک محبوب
استادیار سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، تهران، ایران، siamak.mahboub@gmail.com
محمدرضا اسمعلی‌گیوی
استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، s.givi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱

استناد: کیان راد, زهرا؛ فهیم نیا, فاطمه؛ محبوب, سیامک؛ اسمعیلی گیوی, محمدرضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی, ۱۳(۱), ۱۸۵-۱۶۲. doi: 10.22067/infosci.2023.74162.1078

چکیده

مقدمه: مدیریت دانش یکی از موضوعات علم مدیریت در هزاره جدید است. نهاد کتابخانه‌های عمومی با داشتن کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از مستعدترین سازمان‌ها برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش است. هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و سنجش وضعیت بلوغ و میزان آمادگی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در آن سازمان است.

روش‌شناسی: در پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته[۱] استفاده شده است و ابزار گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بوده و نمونه پژوهش شامل ۲۱ خبره است که به‌روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند.

یافته‌ها: نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۱۰۷ کد، ۱۵ شاخص و ۴ بعد اصلی فناوری، فرایند، فرهنگ‌سازمانی و نیروی انسانی در استقرار مدیریت دانش شد.

نتیجه: نتایج نشان داد که فناوری بیشترین تأثیر و فرهنگ‌سازمانی کمترین تأثیر را در استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور دارد. وضعیت بلوغ مدیریت دانش با کسب نمره ارزیابی ۱۰۱ در مرحله آغاز قرار داشت. درنهایت الگوی استقرار مدیریت دانش در ۶ سطح، که شاخص‌های فناوری اطلاعات و سامانه‌های اطلاعات تأثیرگذارترین سطوح و

۱. روش تحقیق آمیخته (mixed method) رویکردی پژوهشی است که در آن از ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به‌صورت هم‌زمان استفاده می‌شود. به‌طور معمول ابتدا با استفاده از روش‌های کیفی به شناسایی مقوله‌های زیربنایی پدیده موردمطالعه پرداخته می‌شود و سپس در فازی کمی به طراحی الگویی بر اساس مقوله‌های شناسایی شده، اقدام می‌شود (Creswell, Clark, Gutmann & Hanson, 2003).

شاخص‌های فرایندهای کسب اطلاعات و فرایندهای انتقال دانش تأثیرپذیرترین سطوح می‌باشند.
واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، مدل‌سازی ساختاری تفسیری[1]، استقرار مدیریت دانش، روش تاپسیس

مقدمه

دانش هسته اصلی رقابت در اقتصاد پیشرفته محسوب می‌شود و مدیریت دانش جهت حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها ضروری است (Hu et al., 2019). در بازار رقابت کنونی، دانش سرمایه تلقی می‌شود (Hasanzadeh, 2007) و این سرمایه، بر همه جنبه‌های سازمانی تأثیرگذار بوده (Bose, 2004) و به منبع کلیدی اقتصاد و عامل اصلی مزیت رقابتی تبدیل شده است (Drucker, 2009). این دارایی نامملموس در مقایسه با انواع دیگر دارایی‌ها، دارای این طبیعت منحصربه‌فرد است که هر چه بیشتر استفاده شود ارزش‌افزوده پیدا می‌کند(Pal et al., 2004). از مسائل کنونی مهم که در سال‌های اخیر موردتوجه سازمان‌ها واقع شده، آن است که همواره آنها به‌دنبال عواملی بوده‌اند که منجر به پیاده‌سازی مدیریت دانش شود تا بتوانند نسبت به رقبایشان مزیت رقابتی کسب کنند. کسب مزیت رقابتی به توانایی سازمان در به‌کارگیری مؤثر دانش موجود و عمل‌کردن بر اساس آن دانش‌ها بستگی دارد (Ou et al., 2016) و سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش مؤثر، قادر به ارائه بهتر خدمات هستند (Hijazinia, 2016). کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌عنوان سازمان‌های دانش‌محور به نقش و اهمیت مدیریت دانش در خلق نوآوری و بهبود خدمات اطلاعاتی واقف گشته‌اند. شمار پایان‌نامه‌ها، مقالات و همایش‌های علمی در این حوزه مهر تأییدی بر این مدعا است و بیانگر رویکرد جدید این مراکز به‌سمت مدیریت دانش و بهبود فرایندهای دانشی است. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربهٔ طیف گسترده‌ای از متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی به گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات و دانش برای گروه‌های وسیعی از مخاطبان می‌پردازند. نبود تسهیم و استفاده دوباره از دانش تولیدشده توسط این مراکز به هدردادن منابع منجر شده است. در چنین فضایی است که مدیریت دانش باهدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و به‌کارگیری دانش موردنیاز مطرح می‌شود (Shafee et al., 2019) در حال حاضر سازمان‌های بسیاری درزمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه‌گذاری کرده و موفق بوده‌اند اما سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند (Chua & Lam, 2005). نبود سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران تنها به هزینه‌ای اضافی تبدیل نموده است (Dulipovici & Robey, 2013). ازاین‌رو سازمان‌ها باید محیطی را

1. interpretive structural modeling (ISM)

برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و سعی در بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند(Oramazda, Tabarsa,2008) که این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به‌صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد (Safaie et al., 1396).

پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان‌های امروزی، بدیهی به نظر می‌رسد و به گفته شماری از صاحب‌نظران، شرط بقای سازمان در قرن حاضر است. ازآنجایی‌که نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را نمی‌توان از سایر سازمان‌ها جدا دانست، درنتیجه بحث پیاده‌سازی مدیریت دانش، به‌طور خاص موضوع مهمی در پیش‌روی نهاد کتابخانه‌ها است. اطلاعات و دانش در مراکز اطلاع‌رسانی همچون سایر سازمان‌ها، نه‌تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها، تجارب و شایستگی‌ها وجود دارد؛ بنابراین نظام‌مندکردن فرایند انتقال و مدیریت دانش در مراکز اطلاع‌رسانی چون نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌علت ارائه خدمات اطلاعاتی به قشر عظیمی از افراد جامعه اهمیت ویژه‌ای دارد. استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی فرصت مناسبی برای بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی است. یکی از مشکلات مهم نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌عنوان سازمان مادر و اثرگذار بر جامعه دارای کارکردهای آگاهی‌بخشی، اطلاع‌رسانی آموزشی و ارشادی، زمینه‌ساز ارتقای مطالعه مفید، دارای نیروی انسانی متعهد، متخصص و آموزش‌دیده و فعالیت ۳۶۳۱ باب کتابخانه عمومی زیرنظر نهاد در کشور باسابقه‌ای بالغ بر دو دهه، نداشتن الگوی مناسب استقرار مدیریت دانش است. پژوهش حاضر، در پی شناسایی شاخص‌های استقرار مدیریت دانش و رتبه‌بندی این شاخص‌ها؛ سنجش بلوغ مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و تدوین الگوی مناسب جهت استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی است. با توجه به پژوهش‌های گذشته می‌توان نوآوری پژوهش حاضر را ارائه چارچوبی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی ایران، و چگونگی استقرار مدیریت دانش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بیان نمود.

پرسش‌های پژوهش

۱. ابعاد و شاخص‌های استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام است؟
۲. رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟
۳. نهاد کتابخانه‌های عمومی با توجه به الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی[1] در چه سطحی از بلوغ مدیریت دانش قرار دارند؟
٤. الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

1. Asian Productivity Organization

پیشینه‌های پژوهش

از جمله اولین پژوهش‌ها در حوزه مدیریت دانش در کتابخانه‌ها، انتهایی (۲۰۰۲) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی پیشنهادی برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شهر تهران انجام داد که یافته‌ها نشان داد، مدیریت اطلاعات دیجیتال شامل فراهم‌آوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات الکترونیکی در وضعیت مناسبی نبوده و مهارت و تخصص کارکنان جهت استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی به میزان کم است. رفعتی شالدهی، حسنوی، به‌آذین، و بنی‌طباء[1] (۲۰۰۸) به بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی پرداختند. نتایج نشان داد که سازمان به‌طور زیربنایی احتیاج به پیاده‌سازی پروژه‌ها و زیرساخت‌های دانشی دارد، که این زیرساخت‌ها شامل منابع انسانی و امکانات فناوری است. دهقانی، یعقوبی، موغلی و وظیفه[2] (۲۰۱۵) به امکان‌سنجی و طراحی الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش پرداختند و نتایج پژوهش آنها نشان داد، مؤلفه‌های اصلی شناسایی‌شده (منابع انسانی، ساختاری، زیرساختی و راهبرد) به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش هستند (Dehghani et al., 2015) . کریمی و عباسی[3] (۲۰۱۹) سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران بر اساس مدل زیمنس را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد، بلوغ مدیریت دانش در سازمان در سطح یک قرار دارد (Karimi & Abbasi, 2020) . رمضانی، مدهوشی، فلاح لاجیمی و رازقی[4] (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران انجام دادند، که وضعیت بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه مازندران نامطلوب ارزیابی شد (Ramezani et al., 2019) . فرحناکی، حسن زارعی و عطارنیا[5] (۲۰۲۱) به شناسایی و اولویت‌بندی الزامات استقرار مدیریت دانش در دانشگاه شهاب دانش پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا دارای اولویت اول، مدیریت منابع انسانی دارای اولویت دوم، حافظه سازمانی و فناوری اطلاعات دارای اولویت سوم از الزامات استقرار مدیریت دانش هستند.

اسلام، اگارول و اکدا[6] (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری خدمات در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن است که باید با استفاده از مراحل چرخه مدیریت دانش، به کتابخانه‌های دانشگاهی در روند خلق و افزایش نوآوری خدمات کمک کرد (Islam et al., 2017) . الموریشدی[7] (۲۰۱۸) به تأثیر سامانه‌های مدیریت دانش بر نوآوری پرداختند. نتایج نشان داد که کیفیت سامانه، کیفیت اطلاعات و کیفیت خدمات سامانه‌های مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر سودمندی درک‌شده

1. Rafati Shaldehi, Hasnavi, BehAzin, & Bani Taba
2. Dehghani, Yaghobi, Moghali, &Vazife
3. Karimi & Abbasi
4. Ramezani, Madhoushi, Fallah Lajimi, & Razeghi
5. Farahnaki, HasanZaree, & Atarnia
6. Islam, Agarwal & Ikeda
7. Elmorshidy

و سهولت استفاده از سامانه دارند (Elmorshidy, 2018) . یوقویو و ایکره[1] (۲۰۱۸) نقش مدیریت دانش در ارائه خدمات نوآورانه در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه را بررسی کرده که نتایج نشان داد مدیریت دانش بر نوآوری خدمات تأثیر مثبتی دارد (Ugwu & Ekere, 2018) . اورنجا و چالمتا[2] (۲۰۱۹) به بررسی به‌کارگیری ابزارهای وب۲ و کلان داده‌ها در توسعه سامانه‌های مدیریت دانش پرداختند. آنها روش‌شناسی ارائه کردند که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از ابزارهای وب ۲ و کلان داده‌ها به کشف و جمع‌آوری مدیریت دانش بپردازند و فرایند اجرای سامانه مدیریت دانش سریع‌تر و ساده‌تر گردد(Chalmeta & Grangel, 2008) . الاتوکان و نجیدکا[3] (۲۰۲۰) شیوه‌های اشتراک دانش در میان فهرست‌نویسان در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه را بررسی کردند. نتایج نشان داد که هنجارهای سامانه‌های دانش تا حدودی ناسازگار و غیررسمی هستند، اگرچه شرکت‌کنندگان نیاز اساسی به سامانه‌های دانش را در بخش‌های خود شناسایی کردند(Olatokun & Njideaka, 2020) . اقبال[4] (۲۰۲۱) سرعت‌وکیفیت نوآوری در مؤسسات آموزش عالی را بررسی کرد که نتایج نشان داد که ارزش دانش مدیریت ارشد و پاداش‌های مبتنی بر دانش تأثیر مثبتی بر سرعت و کیفیت نوآوری دارد(Iqbal, 2021) .

به‌طورکلی، نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که باوجوداینکه کتابخانه‌ها نیز مانند دیگر سازمان‌ها به اهمیت مدیریت دانش در سازمان پی برده‌اند ولی زیرساخت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و حجم گسترده‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، مربوط به کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی است و هنوز بحث مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان سازمان دانش‌محور که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی زیرنظر آنها فعالیت می‌کنند، جایگاه خود را به‌طورجدی پیدا نکرده است و راهکارهای عملی برای اجرای این امر ارائه نداده‌اند. این پژوهش به‌دنبال آن است که به ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی بپردازد.

روش پژوهش

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران است. این پژوهش می‌کوشد تا مدلی را برای درک جامع از نحوه تدوین و استقرار مدیریت دانش در بستر واقعی آن بسازد، پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم اصالت تحصلی (اثبات‌گرایی) است. ازآنجایی‌که هدف این پژوهش تبیین و شناسایی است و از دانشی دفاع می‌کند که بر اساس مشاهده منظم است و خط‌مشی روشنی به همراه دارد، به مطالعه قاعده‌مند مشاهدات باور دارد و از گفتگو درباره واقعیت‌های غیرقابل مشاهده اجتناب می‌کند. در این پژوهش، به‌دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به استقرار مدیریت دانش و سعی در شناخت

1. Ugwu & Ekere
2. Orenga-Roglá & Chalmeta
3. Olatokun & Njideaka
4. Iqbal

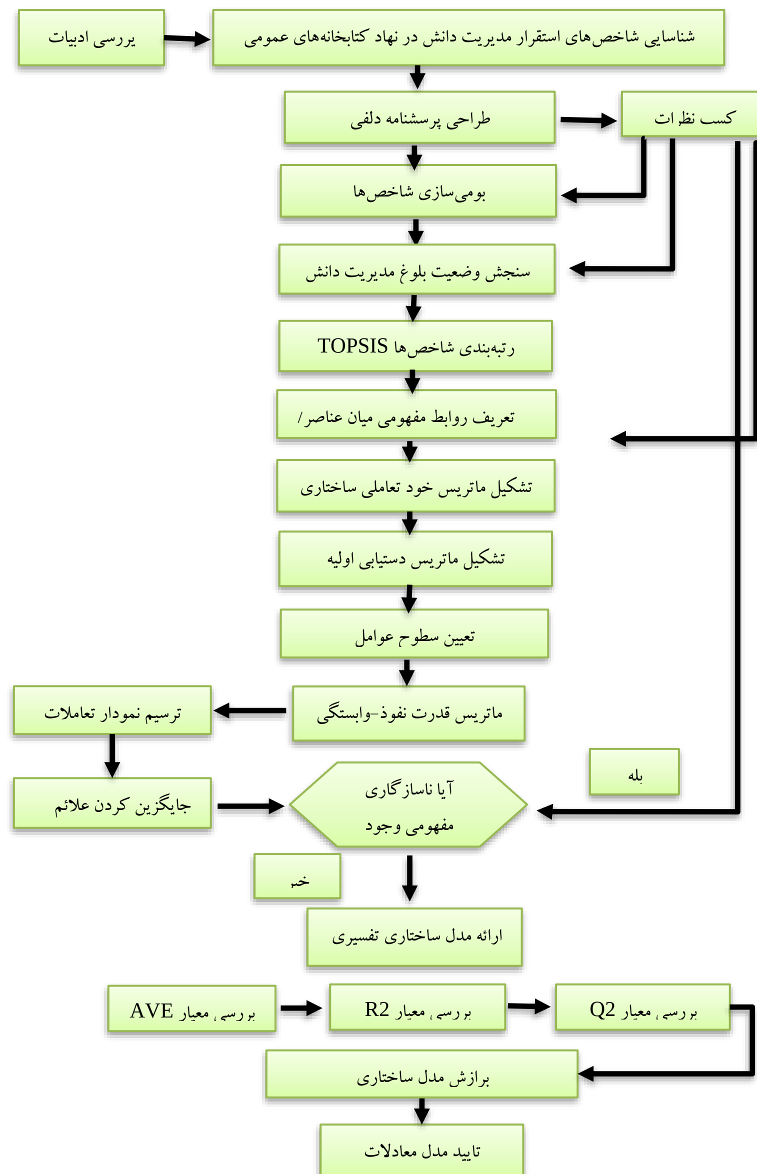
چگونگی اجرای این پدیده در بستر واقعی، پیروی از هر دو پژوهش کیفی و کمی (آمیخته) ناگزیر است. به سبب آنکه پیش‌ازاین در حوزه استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌ها تلاشی صورت نگرفته است، ازاین‌رو می‌توان پژوهش را آمیخته دانست. راهبرد ترکیبی با توجه به نوع طرح، توصیف و تبیین، فهم و اکتشاف را هم‌زمان دنبال می‌کند. در گام اول از راهبرد فراترکیب (الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو[1] (۲۰۰۷)) برای شناسایی شاخص‌های استقرار مدیریت دانش استفاده شد (Sandelowski & Barroso, 2003). بدین گونه که ابتدا پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اشپرینگر، پروکوئست، و دو پایگاه داده به زبان فارسی شامل پایگاه نشریات کشور و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی که تعداد زیادی از مجلات حوزه مدیریت دانش در آنها وجود دارد انتخاب شدند. در این پایگاه‌ها مقالات مرتبط با حوزه پژوهش از سال ۱۹۹۰ تاکنون بررسی و ۲۱۰ منبع یافت شد که از این تعداد ۱۶۴ منبع انگلیسی و ۴۶ منبع به زبان فارسی بودند. درنهایت با استفاده از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو، ۳۲ مقاله باقی ماند. پژوهش حاضر ترکیبی از پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی به شمار می‌رود که در آن پژوهشگر در قالب پرسشنامه داده‌های اولیه موردنیاز را جمع‌آوری نموده است؛ در این گام پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش تاپسیس برای رتبه‌بندی شاخص‌های استقرار مدیریت دانش در اختیار خبرگان قرار گرفت. در گام سوم برای طراحی الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران از مدل‌سازی ساختاری تفسیری[2] استفاده شد و درنهایت برای تأیید مدل کلی پژوهش از مدل معادلات ساختاری[3] بهره گرفته شد. در مراحل مختلف این پژوهش از چند تیم خبرگی استفاده شد. تیم خبرگان شامل مجموعه مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها و مسئولان شاغل در کتابخانه‌های نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بودند که با توجه به محدودیت دسترسی به این افراد در سراسر کشور و به‌منظور دسترسی به نظرات آنها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. بدین‌صورت که استان‌های کل کشور در ابتدا برحسب تعداد کتابخانه از بیشترین تا کمترین تعداد کتابخانه خوشه‌بندی شد، و از هر خوشه یک استان به‌صورت تصادفی انتخاب شد. در خوشه اول استان اصفهان، در خوشه دوم آذربایجان غربی، در خوشه سوم استان کردستان، در خوشه چهارم استان هرمزگان و در خوشه پنجم خراسان جنوبی به‌صورت تصادفی انتخاب گردید، همچنین استان تهران به علت مرکزیت از خوشه نخست انتخاب گردید که ۲۱ خبره (ازنظر تحصیلات ۴ نفر کارشناسی، ۱۲ نفر کارشناسی ارشد، ۵ نفر دکتری که بین ۷ تا ۱۸ سال سابقه کار در نهاد کتابخانه‌های عمومی داشتند) به کار گرفته شد. مراحل اجرایی پژوهش را می‌توان در شکل (۱) مشاهده کرد.

---

1. Sandelowski & Barroso

۲. مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای پدیده است. این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط و توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی پژوهش امکان‌پذیر شود.

۳. مدل معادلات ساختاری Structural Equation Model است که به‌اختصار SEM نیز نامیده می‌شود. این روش ساختار علی ویژه‌ای بین مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده‌پذیر است.



شکل ۱. مراحل مختلف پژوهش و خروجی‌های آن

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش سؤالات زیر موردبررسی قرار گرفت و نتایج آنها به‌صورت زیر به دست آمد:

سؤال ۱. ابعاد و شاخص‌های استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام هستند؟

در این پژوهش شاخص‌های استقرار مدیریت دانش که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به‌عنوان کد در نظر گرفته شد. همان طور که ملاحظه می‌شود ۱۰۷ کد در قالب ۱۵ شاخص و ۴ بُعد اصلی شناسایی شدند. این شاخص‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش دلفی موردتأیید خبرگان قرار گرفت. در ادامه برای بومی‌سازی و غربالگری پرسشنامه‌ای طراحی شد و نظرات خبرگان را در مورد اهمیت و ضرورت شاخص‌های شناسایی‌شده مطابق با طیف ۱۰تایی سنجیده شد و هر شاخصی که امتیاز آن کمتر از (عدد ۷) بود، حذف گردید. در روش دلفی، از خبرگان خواسته شد که میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها در استقرار مدیریت دانش را با اعداد ۱ تا ۱۰ امتیازدهی نمایند. سپس با میانگین گرفتن از نظرات ۱۲ خبره، شاخص‌هایی که میانگین نمرات آنها بالاتر از ۷ بودند در ادامه فرایند پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند. در جدول (۱) شاخص‌های نهایی آورده شده است. بُعد فناوری شامل ۳ شاخص (سامانه‌های اطلاعاتی، فرایندهای کسب اطلاعات، مدیریت فناوری اطلاعات)، بُعد فرایند شامل ۶ شاخص (فرایندهای انتقال دانش، تخصص در فرایندهای مدیریت دانش، فرایندهایی نوآورانه، قوانین و فرایندهایی داخلی، فرایندهای راهبردی، فرایندهای عملکردی)، بُعد فرهنگ‌سازمانی شامل ۳ شاخص (حمایت مدیریت، مشارکت کارکنان، حس تعلق سازمانی) و درنهایت بُعد نیروی انسانی شامل ۳ شاخص (درک و بینش کارکنان، تخصص کارکنان و مدیران، انگیزش نیروی انسانی) است.

جدول ۱. شاخص‌های استقرار مدیریت دانش

ردیف	بعد	شاخص	کد
۱	فناوری	سامانه‌های اطلاعاتی	سامانه‌های اطلاعات مدیریت MIS
۲			سامانه‌های پشتیبانی تصمیم DSS
۳			سامانه‌های پردازش عملیات TPS
۴		فرایندهای کسب اطلاعات	نظام پردازش اطلاعات
۵			نظام انتقال اطلاعات
۶			نظام اشتراک اطلاعات
۷		مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت نرم‌افزاری
۸			مدیریت سخت‌افزاری
۹			مدیریت پایگاه داده
۱۰	فرایند	فرایندهای انتقال دانش	قوانین و فرایندهای کسب دانش
۱۱			قوانین و فرایندهای ذخیره‌سازی دانش (در پایگاه اطلاعاتی)
۱۲			قوانین و فرایندهای انتقال دانش از طریق تعاملات شخصی
۱۳			فرایندهای تسهیم دانش ضمنی (تجارب)
۱۴			فرایندهای تسهیم دانش صریح (دانش ملموس)
۱۵			فرایندهایی برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش
۱۶		تخصص در	درک کارکنان از دانش مربوط به آنها

۱۷		فرایندهای مدیریت دانش	توانایی افراد در ذخیره‌سازی فایل‌های موردنیاز
۱۸			درک کارکنان از دانش مربوط به سازمان
۱۹			طبقه‌بندی دانش سازمانی توسط کارکنان
۲۰			وجود مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف سازمانی
۲۱			توانایی افراد برای به‌کارگیری دانش بیرونی برای فعالیت‌های سازمانی
۲۲		فرایندهایی نوآورانه	سازگاری فرایندهای مدیریت دانش موجود جهت ایجاد کسب‌وکار جدید
۲۳			ارائه ایده‌های خلاقانه برای محصول، خدمت و یا جریان کاری
۲۴			وجود ارتباط بین برنامه آموزشی و یادگیری و برنامه منابع انسانی سازمانی و برنامه توسعه
۲۵			ایجاد منافع حاصل از مدیریت دانش در بهبود خدمات مشتری، محصول و روابط شرکا
۲۶			فرایند تصمیم‌گیری با لحاظ نرخ بازگشت سرمایه مدیریت دانش
۲۷		قوانین و فرایندهایی داخلی	وجود قوانین و فرایندهایی برای ایجاد و نگهداری نقشه‌های دانش
۲۸			بهبود کیفیت و کارایی با به‌کارگیری سامانه مدیریت دانش
۲۹			مستندسازی فرایند جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری دانش سازمانی
۳۰			وجود قوانین و فرایندهایی برای ایجاد و نگهداری برگه‌های زرد (برگه‌های راهنما)
۳۱			وجود قوانین و فرایندهایی برای کسب دانش داخلی جهت بهبود کیفیت و کمیت دانش
۳۲			وجود قوانین و فرایندهایی برای کسب دانش خارجی جهت بهبود کیفیت و کمیت دانش
۳۳			قوانین و فرایندهای تقسیم اطلاعات (در بین واحدها و افراد)
۳۴			قوانین و فرایندهای انتقال دانش از طریق نظام‌های اطلاعاتی
۳۵			وجود قوانین و فرایندهایی جهت تسهیم دانش با سازمان‌های بیرونی
۳۶			وجود قوانین و فرایندهایی برای حفظ و نگهداشت دانش
۳۷			وجود قوانین و فرایندهایی برای بهبود راهبردهای مدیریت دانش
۳۸			وجود قوانین و فرایندهایی جهت کسب دانش از منابع بیرونی
۳۹			وجود قوانین و فرایندهایی جهت کسب دانش از منابع درونی
۴۰			توانایی افراد برای به‌کارگیری دانش درونی برای فعالیت‌های سازمانی
۴۱			وجود قوانین و فرایندهایی برای تشویق کارکنان به یادگیری دانش
۴۲			پروژه آموزش ضمن خدمت سازمان‌یافته
۴۳			وجود قوانین و فرایندهایی برای تشویق کارکنان به عضویت در انجمن‌های اجرایی
۴۴		فرایندهای راهبردی	وجود واحدی برای برنامه‌ریزی و ارتقا مدیریت دانش
۴۵			وجود راهبرد مدیریت دانش

۴۶			وجود برنامه اجرای آزمایشی یا رسمی مدیریت دانش
۴۷			وجود واحد یا بخش پیاده‌سازی مدیریت دانش
۴۸			وجود ارتباط بین مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف با راهبرد مدیریت
۴۹			وجود مدیریت دانش در راهبرد کلی سازمان
۵۰			وجود چشم‌انداز شفاف مدیریت دانش
۵۱		فرایندهای عملکردی	وجود شاخص بازگشت سرمایه در ارزیابی مدیریت دانش
۵۲			انجام ممیزی و بازبینی دانش
۵۳			استفاده مؤثر و فعالانه سامانه مدیریت دانش موجود
۵۴			اندازه‌گیری کمّی فرایندهای مدیریت دانش
۵۵			استفاده از شاخص‌های کیفی و کنترل کیفیت برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریت
۵۶			وجود روش‌های ارزیابی مدیریت دانش مرتبط با مدیریت عملکرد سازمانی
۵۷			توجه به هزینه‌های اجرای مدیریت دانش در بودجه سالیانه
۵۸			تلاش برای ارزش‌گذاری دارایی‌های ناملموس
۵۹			اندازه‌گیری کمی برای ارزیابی هزینه و عملکرد انجمن‌های اجرایی
۶۰			وجود ارتباط بین ارزیابی عملکرد کارکنان و برنامه‌های آموزشی و یادگیری
۶۱			اندازه‌گیری بازده سرمایه‌گذاری‌ها
۶۲	فرهنگ‌سازمانی	حمایت مدیریت	کمک مدیریت به کارکنان در مواقع ایجاد مشکل
۶۳			میزان اتکا کارکنان به مدیران در مواجهه با مشکل
۶۴			ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان
۶۵			بها دادن به نظرات کارکنان
۶۶			تشکیل جلسات منظم برای برنامه اشتراک‌گذاری دانش
۶۷			تعهد مدیریت ارشد سازمان به سامانه مدیریت دانش
۶۸			وجود مدیریت دانش در راهبرد کلی سازمان
۶۹			شفافیت نقش و قدرت مدیران ارشد دانش
۷۰		مشارکت کارکنان	آزادی عمل کارکنان برای اظهارنظر
۷۱			اجبار کارکنان به اجرای تصمیمات از قبل اتخاذشده
۷۲			افتخار کارکنان از کار در سازمان
۷۳			تمایل به ادامه همکاری کارکنان با سازمان
۷۴			مشارکت افراد در انجمن‌های خبرگی
۷۵			مشارکت کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش
۷۶			هماهنگی کارکنان در اجرای مدیریت دانش
۷۷			مشارکت افراد در انجمن‌های اجرایی
۷۸			وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان
۷۹		حس تعلق	اعتبار اجتماعی سازمان نزد کارکنان

۸۰		سازمانی	مشارکت مدیران برای حل مشکلات
۸۱			مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
۸۲	نیروی انسانی	درک و بینش کارکنان	درک کارکنان از اهمیت مدیریت دانش
۸۳			درک کارکنان از اجزای مدیریت دانش
۸۴			وجود ابتکارات منجر به فرهنگ تسهیم دانش
۸۵			درک کارکنان از مفهوم حفاظت و نگهداشت دانش
۸۶			درک کارکنان از اهمیت سرمایه‌های فکری
۸۷			وجود نگرش مثبت کارکنان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش
۸۸			جایگاه مدیریت دانش به‌عنوان قابلیت کلیدی سازمانی
۸۹		تخصص کارکنان و مدیران	اهمیت دانش سازمانی برای موفقیت بلندمدت
۹۰			تخصیص بودجه جهت اجرای سامانه مدیریت دانش
۹۱			تشکیل جلسات منظم برای برنامه تسهیم دانش
۹۲			وجود مدیریت دانش در راهبرد کلی سازمان
۹۳			توانایی افراد برای به‌کارگیری دانش درونی در فعالیت‌های سازمانی
۹۴			تمایل کارکنان به مشاوره و کمک به درخواست‌های افراد در داخل سازمان
۹۵			شفافیت نقش و قدرت کارکنان دانش
۹۶			استفاده از کانال‌های مختلف یادگیری برای کسب دانش
۹۷			فعالیت افراد در اجرای سامانه مدیریت دانش
۹۸		انگیزش نیروی انسانی	وجود فرایندهایی برای تشویق کارکنان به یادگیری دانش
۹۹			وجود سامانه‌های انگیزشی و پاداش برای به اشتراک‌گذاری دانش
۱۰۰			تشویق کارکنان به خلاقیت
۱۰۱			وجود چشم‌انداز شفاف مدیریت دانش
۱۰۲			وجود راهبرد رسمی مدیریت دانش
۱۰۳			وجود شاخص بازگشت سرمایه در ارزیابی مدیریت دانش
۱۰۴			وجود برنامه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی مدیریت دانش
۱۰۵			وجود شاخص‌های کلیدی عملکردی در ارزیابی مدیریت دانش
۱۰۶			وجود فرایندهای مدیریت دانش در فعالیت‌های روزانه کارکنان
۱۰۷			وجود فرایندهایی برای ترویج نوآوری

سؤال ۲. رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از روش

تاپسیس[1] استفاده شد. ابتدا پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش تاپسیس برای رتبه‌بندی و مقایسه گزینه‌های مختلف و انتخاب بهترین گزینه و تعیین فواصل بین گزینه‌ها و گروه‌بندی آنها در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش جدول (۲) ارائه شده است. همان طور در جدول (۲) مشاهده می‌شود بُعد «فناوری» بیشترین و بُعد «فرهنگ‌سازمانی» کمترین تأثیر را در پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی دارد. بُعد فرایند رتبه دوم و بُعد نیروی انسانی رتبه سوم را کسب کرد.

جدول ۲. رتبه‌بندی ابعاد اصلی

ابعاد	فاصله از ایده‌آل مثبت (+d)	فاصله از ایده‌آل منفی (-d)	امتیاز نهایی (cl)	رتبه
فناوری	۰/۰۰۵۳	۰/۰۲۹۳	۰/۸۴۷۷	۱
فرایند	۰/۰۱۷۴	۰/۰۲۱۵	۰/۵۵۲۷	۲
فرهنگ‌سازمانی	۰/۰۲۸۵	۰/۰۰۸۳	۰/۲۲۵۰	۴
نیروی انسانی	۰/۰۲۱۰	۰/۰۱۶۱	۰/۴۳۴۸	۳

سؤال ۳. نهاد کتابخانه‌های عمومی با توجه به الگوی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در چه سطحی از بلوغ مدیریت دانش قرار دارند؟

برای سنجش وضعیت بلوغ مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از مدل بلوغ APo[2] استفاده شد که این الگو یکی از کاربردی‌ترین مدل‌های موجود درزمینه بلوغ مدیریت دانش است، که ارزیابی اولیه و سریعی از آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را نشان می‌دهد. طبق جدول (۳) در این مدل سطوح بلوغ به پنج سطح طبقه‌بندی شده است: واکنش (سطح اول)، آغاز (سطح دوم)، توسعه (سطح سوم)، کنترل (سطح چهارم)، و بلوغ (سطح پنجم). پایین‌تری سطح (واکنش) است که در واقع سازمان در این سطح نسبت به چیستی و اهمیت مدیریت دانش واقف نیست و بالاترین سطح مدیریت دانش، سطح (بلوغ) است که مدیریت دانش در سازمان غالب است.

۱. روش تاپسیس یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM) است که به رتبه‌بندی گزینه‌ها می‌پردازد. در این روش از دو مفهوم «حل ایده‌آل» و «شباهت به حل ایده‌آل» استفاده شده است. به‌منظور اندازه‌گیری شباهت یک طرح (یا گزینه) به حل ایده‌آل و ضد ایده‌آل، فاصله آن طرح (یا گزینه) از حل ایده‌آل و ضد ایده‌آل اندازه‌گیری می‌شود. سپس گزینه‌ها بر اساس نسبت فاصله از حل ضد ایده‌آل به مجموع فاصله از حل ایده‌آل و ضد ایده‌آل ارزیابی و رتبه‌بندی می‌شوند.

۲. سازمان بهره‌وری آسیایی (APO: Asian Productivity Organization) سازمانی دولتی است که در سال ۱۹۶۱ برای افزایش بهره‌وری از طریق همکاری متقابل گروه‌های کاری و سازمان‌ها با حوزه‌های کاری مشابه، در آسیا و اقیانوسیه تأسیس شد. توسعه مدیریت دانش نیاز به شناسایی نقاط قوت و قابل‌بهبود دارد تا برنامه‌ریزی مناسبی بر اساس آنها صورت گیرد. ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش APO بر اساس مدل و چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا است.

جدول شماره ۳. سطوح پنجگانه بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

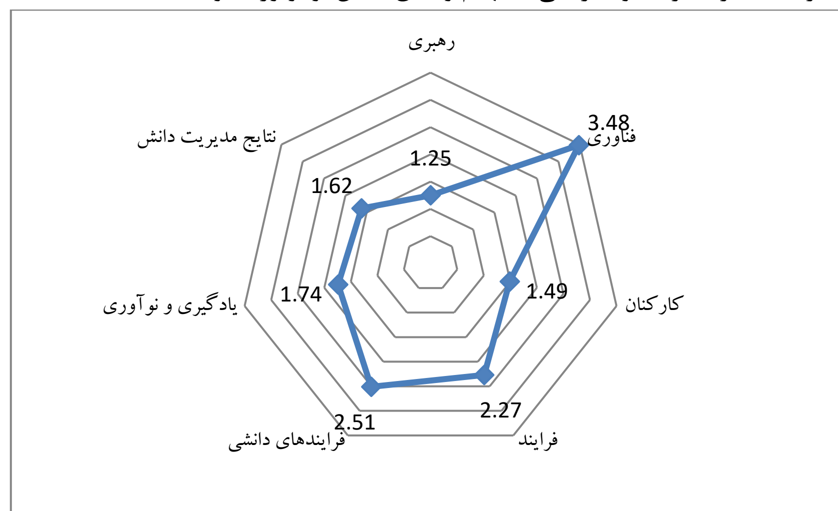
سطوح بلوغ	نمره ارزیابی	شرح
۲۱۰-۱۸۹	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان غالب است.
۱۸۸-۱۴۷	کنترل	اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود داده می‌شود.
۱۴۶-۱۲۶	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان
۱۲۵-۸۴	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان
۸۳-۲۴	واکنش	ناآگاهی از چیستی مدیریت دانش، و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری

هر سازمان با توجه به وضعیت فعلی خود، در یکی از سطوح ۵گانه بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش APO قرار می‌گیرد. بر این اساس سازمان می‌تواند پروژه‌ها و اقدامات بهبود را برای ارتقاء سطح مدیریت دانش تعریف نماید. با استفاده از شاخص‌های شناسایی‌شده، به سنجش وضعیت فعلی مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی پرداخته شد. به همین منظور با استفاده از شاخص‌های بومی‌شده پرسشنامه‌ای با پایایی به مقدار متوسط ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹) طراحی شد و از اعضای تیم خبرگان خواسته شد تا وضعیت نهاد کتابخانه‌های عمومی را از منظر بلوغ مدیریت دانش در هر شاخص ارزیابی نمایند. بر این اساس نظرات هر یک از ۲۱ خبره بر اساس طیف هفت‌تایی جمع‌آوری شد. برای پاسخ به این سؤال ابتدا میانگین نمره ارزیابی برای هر یک از شاخص‌ها محاسبه و سپس نمره کسب‌شده با نمره ارزیابی جدول استاندارد بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی مقایسه شد. مجموع نمره ارزیابی شاخص‌ها ۱۰۱ بود که بین نمره ۱۲۵-۸۴ (طبق جدول ۳) یعنی مرحله آغاز قرار داشت. در سطح آغاز که مرحله دوم از سلسله‌مراتب بلوغ است ناآگاهی سازمان نسبت به مدیریت دانش به آگاهی و درک چیستی و اهمیت آن تبدیل شد. با توجه به نتایج پژوهش نهاد کتابخانه‌های عمومی در مرحله آغاز از سلسله‌مراتب بلوغ است؛ بدان معنا که کارکنان اهمیت مدیریت دانش را درک کرده‌اند که نقطه قوتی برای این مراکز است. نهاد کتابخانه‌ها می‌تواند این وضعیت را مثبت تلقی کرده و از طریق برنامه‌ریزی مناسب مسیر ارتقا را در سلسله‌مراتب بلوغ طی کند. سپس اختلاف میان نمره‌های کسب‌شده نهاد کتابخانه‌های عمومی و حداکثر نمره ممکن در هر یک از شاخص‌ها مشخص شد که نتایج آن در جدول (۴) قابل مشاهده است. با توجه به جدول (۴)، حداکثر نمره ممکن برای هر یک از ابعاد اصلی ۳۰ در نظر گرفته شد. بیشترین اختلاف نمره مربوط به بُعد رهبری و کمترین اختلاف نمره مربوط به شاخص فناوری اطلاعات بود. نتایج پژوهش حکایت از آن دارد که نهاد کتابخانه‌های عمومی با توجه به نشانگرهای سازمان بهره‌وری آسیایی در شاخص فناوری اطلاعات در وضعیت مناسبی قرار دارد. در این مراکز زیرساخت فناوری اطلاعات وجود دارد و از اینترانت سازمان (یا یک شبکه مشابه آن)، به‌عنوان منبع اصلی ارتباطات در کتابخانه برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می‌شود.

جدول شماره ۴. امتیاز ابعاد اصلی سطح بلوغ مدیریت دانش

ردیف	ابعاد اصلی	میانگین نمره کسب‌شده	حداکثر نمره	امتیاز	رتبه
۱	رهبری	۱۱/۹۶	۳۰	۱/۲۵	۷
۲	فرایند	۱۵/۲۱	۳۰	۲/۲۷	۳
۳	نیروی انسانی (کارکنان)	۱۲/۵۳	۳۰	۱/۴۹	۶
۴	فناوری	۲۲/۶۱	۳۰	۳/۴۸	۱
۵	فرایندهای دانشی	۱۵/۶۳	۳۰	۲/۵۱	۲
۶	یادگیری و نوآوری	۱۳/۱۸	۳۰	۱/۷۴	۴
۷	نتایج مدیریت دانش	۱۲/۹۳	۳۰	۱/۶۲	۵
جمع		۱۰۱		۲/۸۷	

با توجه به شکل (۱) امتیاز کسب‌شده بُعد رهبری ۱/۲۵ بوده که پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است، بنابراین لازم است نهاد کتابخانه‌ها چشم‌انداز، مأموریت و اهداف خود را با کارکنان تسهیم کند؛ واحد هماهنگی مرکزی مدیریت دانش ایجاد کنند؛ گروه‌های فناوری ارتباطات و بهبود کیفیت، سازماندهی شوند؛ منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص یابند؛ و به تشویق‌های لازم برای بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم و خلق دانش، و نوآوری توجه کند.



شکل ۱. میانگین امتیاز کسب شده در هفت معیار مدل APO

سؤال ۴. الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

پس از آنکه وضعیت فعلی بلوغ مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌ها سنجیده شد، در این قسمت

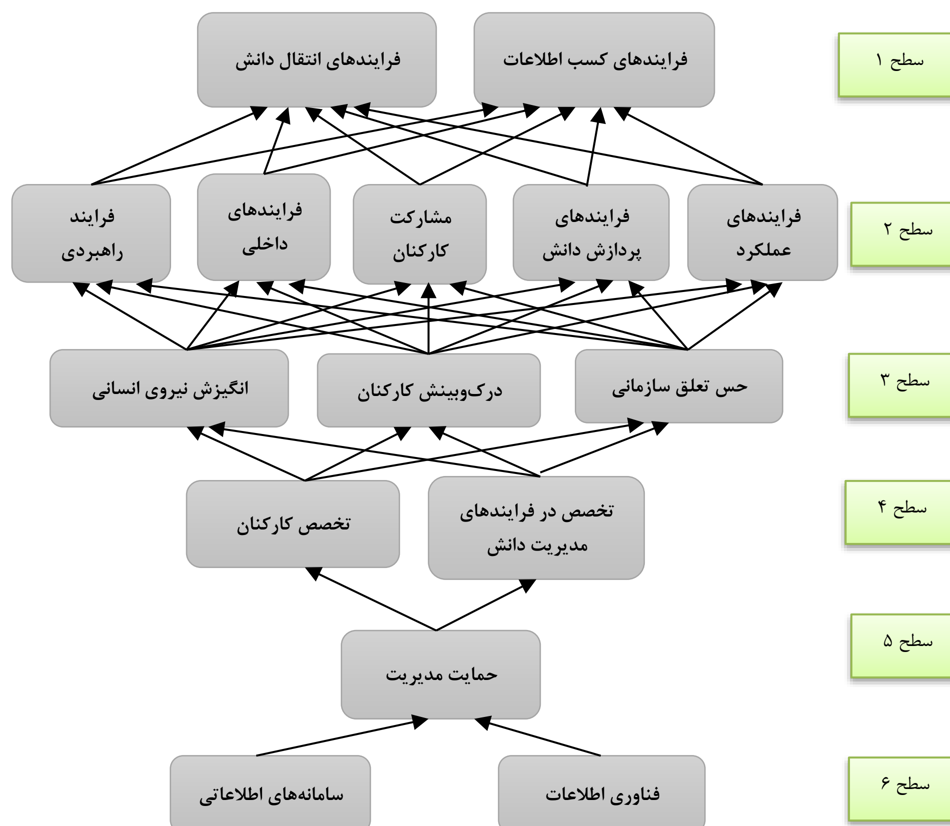
به‌کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط میان عوامل شناسایی و الگوی استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌ها ترسیم شد. در پژوهش حاضر برای تعیین روابط مفهومی میان شاخص‌های استقرار مدیریت دانش از نظرات ۲۱ خبره استفاده شد.

جدول ۵. تعیین روابط شاخص‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	شاخص‌ها
۶	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C14-C15	C1: سامانه‌های اطلاعاتی
۱	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C14-C15	C2: فرایند کسب اطلاعات
۶	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C14-C15	C3: فناوری اطلاعات
۱	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C14-C15	C4: فرایندهایی برای انتقال و تسهیم دانش
۴	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C14-C15	C5: تخصص در فرایندهای مدیریت دانش
۲	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12-C14-C15	C6: فرایندهایی نوآورانه
۲	C7-C8-C12-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C7-C8-C12-C15	C7: قوانین و فرایندهای داخلی
۲	C4-C5-C6-C7-C8-C11-C12-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C4-C5-C6-C7-C8-C11-C12-C14-C15	C8: فرایند راهبردی
۲	C9-	C1-C2-C3-C4-C5-C9-C10-C14-	C8-C9-C12-C15	C9: فرایندهای عملکرد
۵	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C14-C15	C10: حمایت مدیریت
۲	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12-C14-C15	C11: مشارکت کارکنان
۳	C6-C7-C8-C11-C12-	C1-C3-C6-C7-C8-C9-C11-C12-	C2-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12-C14-C15	C12: حس تعلق سازمانی
۳	C13-	C13-	C2-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C13-C14-C15	C13: درک‌و بینش کارکنان

۴	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C14-C15	C14: تخصص کارکنان و مدیران
۳	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C14-C15	C15: انگیزش نیروی انسانی

با استفاده از سطوح به‌دست‌آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به‌وسیله پیکانی جهت‌دار نشان می‌دهند. دیاگرام نهایی ایجادشده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده است در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ISM پژوهش

با توجه به شکل (۲)، مدل پژوهش شامل ۶ سطح است. سطح ۶ یعنی شاخص فناوری اطلاعات (C3) و شاخص سامانه‌های اطلاعات (C1) تأثیرگذارترین سطح هستند که به‌صورت مستقیم بر شاخص

سطح ۵ تأثیر می‌گذارند. شاخص‌های سطح ۶ بر سایر شاخص‌ها تأثیر می‌گذارند و تسلط دارند و نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور برای استقرار مدیریت دانش در وهله اول باید به‌صورت تخصصی در فناوری اطلاعات و سامانه‌های اطلاعاتی خود سرمایه‌گذاری نماید؛ بنابراین نهاد کتابخانه‌های عمومی در زمینه‌های ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان، تشکیل جلسات منظم برای برنامه اشتراک‌گذاری دانش، تعهد مدیریت ارشد سازمان به سامانه مدیریت دانش، کمک مدیریت به کارکنان در مواقع ایجاد مشکل تلاش کند. پژوهش‌ها نشان داده است که مدیران حمایت‌گر می‌توانند در شرایط مختلف برای سازمان سودمند باشند. همچنین جهت اجرای موفقیت‌آمیز باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند. شاخص‌های انگیزش نیروی انسانی، درک و بینش کارکنان، حس تعلق سازمانی در سطح ۳ قرار گرفتند که ازنظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در حد وسط قرار دارند. شاخص‌های فرایندهای عملکردی، فرایند راهبردی، مشارکت کارکنان، فرایندهای پردازش اطلاعات، فرایندهای داخلی در سطح ۲ قرار دارند؛ بنابراین نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نیز در وهله آخر باید توجه بسیار زیادی به ابعاد فرایندهای خود در راستای استقرار مدیریت دانش نماید.

درنهایت در این پژوهش برای بررسی تأیید مدل نهایی پژوهش از مدل معادلات ساختاری[1] استفاده شد. در این بخش، پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در میان جامعه و قبل از ورود به مجموعه معادلات ساختاری پایایی ابزار سنجش پژوهش با استفاده از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS موردبررسی قرار گرفت. نتایج به‌دست‌آمده در بررسی این شاخص‌ها به‌شرح جدول (۶) است.

جدول ۶. بررسی شاخص با R2،AVE ، مقدار Q^2

شاخص‌ها	AVE	R^2	مقدار Q^2
C1	۰/۷۱۷	-	۰/۷۱۷
C10	۰/۵۹۸	۰/۴۵۹	۰/۵۹۸
C11	۰/۶۲۰	۰/۴۰۶	۰/۶۲۰
C12	۰/۷۷۲	۰/۴۰۷	۰/۷۷۲
C13	۰/۵۸۹	۰/۶۸۶	۰/۵۸۹
C14	۰/۶۷۰	۰/۹۹۴	۰/۶۷۰
C15	۰/۵۴۵	۰/۵۶۰	۰/۵۴۵
C2	۰/۶۶۹	۰/۵۹۸	۰/۶۶۹
C3	۰/۶۳۵	-	۰/۶۳۵
C4	۰/۸۱۱	۰/۳۳۸	۰/۸۱۱
C5	۰/۶۷۰	۰/۲۳۲	۰/۶۷۰
C6	۰/۶۲۴	۰/۲۷۵	۰/۶۲۴

1. SEM

C7	۰/۵۴۲	۰/۲۹۵	۰/۵۴۲
C8	۰/۶۲۷	۰/۵۶۹	۰/۶۲۷
C9	۰/۷۶۷	۰/۷۹۳	۰/۹۶۷

حد مطلوب برای معیار AVE، معیار R2، معیارQ2 برای سازه‌های درون‌زا مطابق با جدول (۶) حاکی از تأیید این معیار برای هر یک از سازه‌ها بوده و نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارد. بر این اساس می‌توان قابلیت قوی پیش‌بینی مدل و برازش مناسب مدل ساختاری را نتیجه گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش به‌عنوان رشته‌ای علمی در ایران هنوز دوران طفولیت خود را سپری می‌کند. ازاین‌رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد (Ramezani et al., 2019) (Ramezani et al, 2019). مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، ارائه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی است و یکی از فعالیت‌های اصلی و کلیدی که در این حوزه باید انجام پذیرد، کسب دانش مکتوب و مستند شده موجود در جامعه، ثبت و نگهداری آن و ایجاد سازوکارها و نظام‌هایی برای انتقال هرچه سریع‌تر و راحت‌تر آن به کاربرانی است که خواهان استفاده از این دانش هستند؛ بنابراین پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور که کتابخانه‌های عمومی زیرنظر آن فعالیت می‌کنند نسبت به سایر سازمان‌های دانش‌محور، اهمیت بارزتری دارد. با توجه به اهمیت مدیریت دانش و اجرای آن در سازمان‌های داخلی و خارجی این پژوهش درصدد این بود که وضعیت بلوغ و میزان آمادگی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را بررسی و سپس الگوی جامعی از استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را ارائه دهد. برای شناسایی شاخص‌های استقرار مدیریت دانش از روش فراترکیب استفاده شد و ۱۰۷ کد در قالب ۱۵ شاخص و ۴ ابعاد اصلی که (شامل فناوری، نیروی انسانی، فرایند، و فرهنگ‌سازمانی) بود، شناسایی شدند. بُعد سازمانی مدیریت دانش دارای حوزه‌های چهارگانه فرایند، انسان و فناوری و سازمان هستند که نتایج این پژوهش هم مؤید همین موضوع اساسی است. بر اساس بعد رویکرد فرایندمدار، دانش ضمنی در ذهن افراد را می‌توان از طریق مصاحبه‌ها و جلسات رسمی، استخراج و به‌صورت عینی تبدیل، و انتقال داد. این رویکرد ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند؛ بنابراین نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باید زمینه‌های لازم برای زیرساخت‌های فناوری را فراهم آورد و برای پیاده‌سازی این شاخص وابسته به منابع مالی است، که هم‌راستا با پژوهش‌های طبرسا و اورمزدی (۲۰۰۸)؛ والمحمدی ۲۰۰۹)؛ ابوالقاسمی، رشید خواجه‌لو، و احمدی (۲۰۱۱)، اخوان خرازیان، صالحی صدقیانی، و منافی (۲۰۱۶) (Akhavan kharazian et al., 2016) و رمضانی و همکاران (۲۰۱۹) (Ramezani et al., 2019) است.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش نشان داد که بُعد «فناوری» بیشترین و بُعد «فرهنگ‌سازمانی» کمترین تأثیر را در پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی دارد. نتایج نشان می‌دهد که شناخت کافی از نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش در سازمان وجود دارد و با استفاده مناسب از زیرساخت فناوری اطلاعات موجود و هماهنگ‌کردن آن با اهداف راهبردی سازمان می‌توان زمینه اجرای مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را بهبود بخشید. همچنین نمره فناوری در سازمان‌های ایرانی بیشتر است و کارکنان به رایانه، اینترنت، اینترانت و نشانی پست الکترونیک دسترسی دارند. وب‌سایت و اینترانت کتابخانه به‌طور مرتب روزآمد شده و اینترانت سازمان (با یک شبکه مشابه آن)، به‌عنوان منبع اصلی ارتباطات برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می‌گردد. در بُعد فرهنگ‌سازمانی با توجه به پایین‌بودن این سطح می‌توان پیشنهادهایی از قبیل تسهیم چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کتابخانه با کارکنان، ایجاد واحد هماهنگی مرکزی مدیریت دانش و تعیین مدیر عالی دانش، سازماندهی گروه‌های فناوری ارتباطات، بهبود کیفیت و طراحی شبکه‌های دانش، منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص یابد و تشویق‌های لازم برای بهبود عملکرد انجام شود. ابعاد فرایند رتبه دوم و نیروی انسانی رتبه سوم را کسب کرد، که هم‌راستا با پژوهش‌های پارسائیان و ریاحی‌نیا[1] (۲۰۱۴) و اخوان خرازیان، صالحی صدقیانی، و منافی[2] (۲۰۱۶) (Akhavan kharazian et al., 2016) است.

وضعیت بلوغ و میزان آمادگی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرحله آغاز قرار داشت. این بدان معنا است که کارکنان اهمیت مدیریت دانش را درک کرده‌اند و نقطه قوتی برای این مراکز است. نهاد کتابخانه‌ها می‌تواند این وضعیت را مثبت تلقی کرده و از طریق برنامه‌ریزی مناسب مسیر ارتقا را در سلسله‌مراتب بلوغ طی کند؛ بنابراین با توجه به این سطح از آمادگی برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت پیشنهادهایی می‌شود که فرآیندهای کاری نظام‌مند آغاز شود و این فرآیندها به‌خوبی به کار گرفته شوند و سازمان فرایندها را بازنگری کند و آنهایی را که بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند، تشخیص دهند. همچنین برنامه‌های تربیتی، آموزشی، و توسعه شغلی سازمان؛ دانش، مهارت‌ها، و شایستگی‌های موردنیاز برای کارکنان اجرا شود. جهت آشناسازی کارکنان جدید با مدیریت دانش و مزایای آن، سامانه مدیریت دانش، و ابزارهای مدیریت دانش فرایند نظام‌مندی ایجاد و کارگروه فعالانه‌ای در نظر گرفته شود و مشاوره کارکنان، مربیگری و آموزش فرایندهای رسمی ایجاد شود. نتایج این پژوهش همسو با پژوهش‌های ویجیتانگ[3] (۲۰۱۲) (Wijetunge, 2012) ، کشاورزی و رادسرشت (۲۰۱۸)، شفیعی و همکاران (۲۰۱۹) (Shafee et al., 2019)، موجاهد (۲۰۱۹) و مارکوس، لافلس، مارکوس، دمایلدر،

1. Parsaian & Riahinia
2. Akhwankhrazian, Salehi Sedqiani, & Manafi
3. Wijetunge

سیلوا[1] (۲۰۱۹) (Marques et al., 2019) است.

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، مدیران می‌توانند از الگوی پیشنهادی این پژوهش و به‌ترتیب سطوح مختلف آن عمل نمایند. به‌همین منظور پیشنهاد می‌شود ابتدا نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در پیاده‌سازی مدیریت دانش منابع مالی لازم را برای سرمایه‌گذاری فناوری‌های جدید و منابع لازم برای مدیریت و هماهنگی فرایندها را فراهم آورد. یانگ[2] (۲۰۱۰) سامانه‌های اطلاعاتی و ساختار فناوری اطلاعات را به‌عنوان شاخص‌های اصلی موفقیت مدیریت دانش در بُعد فناوری برمی‌شمارد (Yang, 2010). استفاده از سامانه مدیریت دانش بر پایه فناوری اطلاعات در این سازمان دانش‌محور پیشنهاد می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که محیط قابل‌اعتمادی برای کارکنان ایجاد نمایند. جهت اجرای موفقیت‌آمیز بُعد نیروی انسانی نیز باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند و مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش خود کوشش کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود نهاد کتابخانه‌ها با هدف شناسایی محل ذخیره، نگهداری و موانع دانش حوزه‌های مطالعاتی، اداری، اجرایی اقدام به تهیه نقشه‌های دانش موجود، واحدهای دارای دانش، نحوه به‌کارگیری دانش و به تصویر کشاندن روابط موجود دانشی در سازمان برای سامانه‌های تخصصی فرعی سازمان نماید. پیشنهاد می‌شود نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش از طریق مستندسازی دانش، ایجاد پایگاه اطلاعاتی گفت‌وگوها، مستندسازی دانش مکتوب یا نامشهود، دانش با ساختار محیط درون (ضبط تجربیات افراد در حل مسائل خاص) به ایجاد مخازن دانش اقدام نماید.

References

Akhavan kharazian, M., Salehi sadaghiani, J., & Monafi, M. (2016). Readiness Assessment Model for implementation and Adoption of Knowledge Management at Iranian Post Company (Center of Information Technology). *Business Intelligence Management Studies*, *5*(17), 29-62. https://doi.org/10.22054/ims.2016.6990 (In Persian)

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial management & data systems*, *104*(6), 457-468. https://doi.org/10.1108/02635570410543771

Chalmeta, R., & Grangel, R. (2008). Methodology for the implementation of knowledge management systems. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *59*(5), 742-755. https://doi.org/10.1002/asi.20785

Chua, A., & Lam, W. (2005). Why KM projects fail: a multi-case analysis. *Journal of knowledge management*, *9*(3), 6–17. https://doi.org/10.1108/13673270510602737

Dehghani, M., Yaghobi, N., Mooghali, A., & Vazifeh, Z. (2015). A three-layer pattern for Feasibility and establishment of knowledge management by Meta-Synthesis Method

1. Marques, La Falce, Marques, De Muylder, & Silva
2. Yang

(Integrated approach). *Public Organizations Management*, *3*(4), 93-107. https://doi.org/20.1001.1.2322522.1394.3.0.6.4 (In Persian)

Drucker, P. F. (2009). *Managing in a time of great change*. Truman Talley Books/Dutton.

Dulipovici, A., & Robey, D. (2013). Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: A social representation perspective. *Journal of Management Information Systems*, *29*(4), 103-126. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290404

Elmorshidy, A. (2018). The impact of knowledge management systems on innovation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *48*(3), 388-403. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2017-0089

Hasanzadeh, M. (2007). Knowledge management: Concepts and infrastructures. (1). (In Persian)

Hijazinia, R. (2016). Identifying and Ranking Factors Affecting the Success of Knowledge Management with the Approach of Realizing Resistance Economy. *Growth and Technology Quarterly*, *12*(47), 12-20. https://doi.org/10.7508/jstpi.2016.03.002 (In Persian)

Hu, Y.-F., Hou, J.-L., & Chien, C.-F. (2019). A UNISON framework for knowledge management of university–industry collaboration and an illustration. *Computers & Industrial Engineering*, *129*, 31-43. https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.072

Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of knowledge management*, *25*(9), 2334-2360. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0546

Islam, M. A., Agarwal, N. K., & Ikeda, M. (2017). Effect of knowledge management on service innovation in academic libraries. *IFLA Journal*, *43*(3), 266-281. https://doi.org/10.1177/0340035217710538

Karimi, R., & Abbasi, F. (2020). Maturity Level of Knowledge Management in the National Library and Archives of Iran (NLAI) based on KMMM Model. *Librarianship and Information Organization Studies*, *30*(4), 82-93. https://doi.org/10.30484/nastinfo.2019.2155.1825 (In Persian)

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of knowledge management*, *23*(3), 489-507. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199

Olatokun, W., & Njideaka, T. M.-A. (2020). Knowledge sharing practices among cataloguers in Nigeria's academic libraries. *Library management*, *41*(4/5), 295-309. https://doi.org/10.1108/LM-12-2019-0090

Ou, C. X., Davison, R. M., & Wong, L. H. (2016). Using interactive systems for knowledge sharing: The impact of individual contextual preferences in China. *Information & Management*, *53*(2), 145-156. https://doi.org/10.1016/j.im.2015.09.007

Pal, N., Sundaresan, S., Ray, J., Bhargava, H., Glantz, E., & McHugh, M. W. (2004). Knowledge Quotient™(KQ): A Way to Measure the Knowledge Intensity of Your Team. https://www.researchgate.net/profile/Edward-Glantz/publication/246619802_Knowledge_Quotient_KQ_A_Way_to_Measure_the_Knowledge_Intensity_of_Your_Team/links/0c96052a5f268c5817000000/Knowledge-Quotient-KQ-A-Way-to-Measure-the-Knowledge-Intensity-of-Your-Team.pdf

Ramezani, A., Madhoshi, M., Fallah Lajimi, H., & Razeghi, N. (2019). A Model of Knowledge Management Implementation at the University of Mazandaran. *The Journal*

of Productivity Management, *13*(50), 89-117. https://doi.org/10.30495/qjopm.2019.668707 (In Persian)

Safaie, N., Thaleghani, F., & Kiamanesh, A. (1396). Identifying and Ranking Key Factors of Success in Knowledge Management in Knowledge-Based Companies (Case Study: Science and Technology Park in Tehran University). *Roshd -e- Fanavari*, *50*(13), 21-28. https://doi.org/10.7508/jstpi.2017.02.003 (In Persian)

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in nursing & health*, *26*(2), 153-170. https://doi.org/10.1002/nur.10072

Shafee, S., Moradi, M., & Jafari, M. (2019). Measuring of the Maturity of Knowledge Management in Libraries and Information centers (Case Study: Public Libraries of Kermanshah). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, *2*(6), 77-109. (In Persian)

Ugwu, C. I., & Ekere, J. N. (2018). The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *67*(6/7), 350-376. https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2017-0086

Wijetunge, P. (2012). Assessing Knowledge Management Maturity level of a university library: a case study from Sri Lanka. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, *1*(3), 349-356. https://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/70

Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, *125*(2), 215-223. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012